



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Programa de capacitación World Tracer para la mejora del
servicio al cliente en el sector aeroportuario**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Marlee Isabel Aquino Chuquicusma

Revisor(es):
Mgtr. Tania Alejandra Guimac Oblitas

Piura, setiembre de 2021



A Dios, por guiar cada paso de mi vida.

A mis padres, por su gran apoyo y amor incondicional.

A Pierina y Nelly, por siempre brindarme su ayuda.

En memoria a mi tío Humberto, porque siempre me alentó
en mi vida universitaria y profesional.

A mi revisora Tania Guimac, por sus asesorías para este logro.





Resumen

El presente estudio consiste en el planeamiento de una capacitación sobre el sistema World Tracer a los trabajadores, para mejorar el servicio al cliente en casos de daños y pérdidas de equipajes. El estudio se realiza en el sector aeroportuario específicamente en una provincia del Perú.

El objetivo del estudio es planificar un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y de los trabajadores. Dicho programa ayuda a brindar una mejor productividad en la organización. El problema surge por las constantes quejas de los usuarios referente a la atención recibida por parte de los trabajadores, además, la dependencia de los trabajadores hacia la encargada de equipajes para la resolución de estos incidentes ya que, por falta de conocimiento del proceso de los casos de equipaje, se brinda una mala información al usuario, ocasionando al trabajador una inseguridad y menos motivación en la atención al cliente.

El estudio se basa en una capacitación cascada porque la persona a cargo, recibe la capacitación sobre el sistema World Tracer, a partir de ello desarrolla un programa para capacitar a los colaboradores de provincia. Para el desarrollo de la misma, utiliza herramientas necesarias para la ejecución del programa.

Al finalizar el programa de capacitación, los trabajadores aplicaron los nuevos conocimientos para el área de equipajes, obteniendo una disminución en los niveles de quejas, aumentó su seguridad personal del equipo para resolver problemas de equipajes, sin necesidad que la encargada del área estuviera, porque manejaban muy bien el sistema World Tracer y la información requerida. Por lo tanto, se concluye que el programa de capacitación realizado beneficia a la organización para la atención al cliente.



Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 13 |
| Capítulo 1 Aspectos generales..... | 15 |
| 1.1 Descripción del sector..... | 15 |
| 1.2 Principales empresas del sector aeroportuario..... | 15 |
| 1.2.1 Swissport Perú..... | 16 |
| 1.2.2 Talma Servicios Aeroportuarios..... | 16 |
| 1.2.3 Servicios Aeroportuarios Andinos..... | 16 |
| 1.3 Descripción general de la experiencia profesional..... | 16 |
| 1.3.1 Actividad profesional desempeñada..... | 17 |
| 1.3.2 Propósito del puesto..... | 17 |
| 1.3.3 Producto o proceso que es objeto de informe..... | 17 |
| 1.3.4 Resultados concretos logrados..... | 18 |
| Capítulo 2 Fundamentación..... | 21 |
| 2.1 Capacitación..... | 21 |
| 2.2 Métodos de capacitación..... | 21 |
| 2.2.1 Capacitación en el trabajo..... | 21 |
| 2.2.2 Capacitación por computadora..... | 22 |
| 2.2.3 Programa de aula..... | 22 |
| 2.2.4 Capacitación cascada..... | 22 |
| 2.3 Herramientas para la capacitación..... | 22 |
| 2.3.1 Dinámica grupal..... | 22 |
| 2.3.2 Técnicas..... | 22 |
| 2.4 Objetivos de la capacitación..... | 23 |
| 2.5 Beneficios de la capacitación..... | 23 |
| 2.6 Planeación de la capacitación..... | 24 |
| Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias..... | 27 |
| 3.1 Aportes..... | 27 |
| 3.1.1 Desarrollo de capacitaciones..... | 27 |
| 3.2 Desarrollo de experiencias..... | 29 |
| Conclusiones..... | 31 |
| Recomendaciones..... | 33 |
| Lista de referencias..... | 35 |
| Apéndices..... | 37 |
| Apéndice A. Promedio de pasajeros fidelizados..... | 39 |

Apéndice B. Programa de capacitación por sesiones.....40

Anexos.....43

Anexo 1. Tabla del porcentaje de quejas por bimestre.....45

Anexo 2. Gráfico del porcentaje de quejas por bimestre.....46

Anexo 3. Currículum vitae.....47



Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Elementos principales para la capacitación | 27 |
| Tabla 2. Planificación de la capacitación..... | 28 |





Lista de figuras

Figura 1. Puntos principales de un programa de capacitación25





Introducción

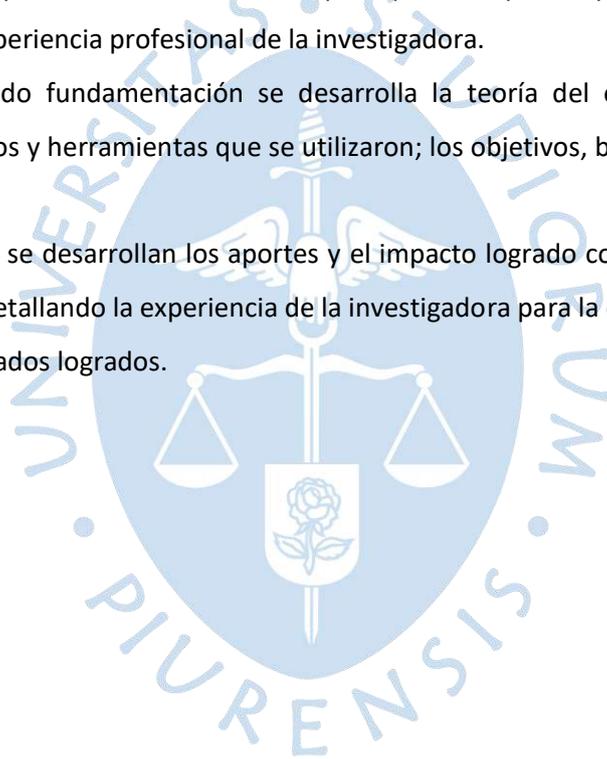
Las empresas anualmente deben contar con programas de capacitación para sus trabajadores, muchas de ellas solo lo tienen como inducción para los nuevos trabajadores y solo algunas desarrollan una planificación anual. La capacitación es de suma importancia, la mayoría lo ve como un gasto, pero es una inversión que a largo plazo beneficia a la organización.

Para cumplir con los objetivos de la capacitación debe haber una necesidad en la organización; en este estudio, fue lograr implementar un programa de capacitación sobre el sistema World Tracer para mejorar el servicio al cliente en el área de equipajes, sobre todo por las constantes quejas de los usuarios por la atención que recibían.

En el capítulo 1, por confidencialidad no se nombra a la empresa de estudio, aquí se explica cómo es el sector aeroportuario, cuáles son las principales empresas pertenecientes al sector y también se explica la experiencia profesional de la investigadora.

En el capítulo 2, llamado fundamentación se desarrolla la teoría del estudio, el significado de capacitación, los métodos y herramientas que se utilizaron; los objetivos, beneficios y la planificación de la capacitación.

En el capítulo 3, se desarrollan los aportes y el impacto logrado con la capacitación sobre el sistema World Tracer, detallando la experiencia de la investigadora para la ejecución del programa de capacitación y los resultados logrados.





Capítulo 1

Aspectos generales

Por confidencialidad del nombre de la empresa en todo el estudio, se explica el sector aeroportuario y las principales empresas que están en el sector.

1.1 Descripción del sector

El estudio se desarrollará dentro del sector aeroportuario, en el cual se encuentran las empresas operadoras de servicios aeroportuarios, estas prestan servicios vinculados a las aeronaves o al transporte aéreo y utilizan equipos especializados para realizar este servicio. Deben operar con las certificaciones, protocolos necesarios dados por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) y con la autorización de las empresas que operan los aeropuertos en todo el país.

Los principales servicios aeroportuarios que brindan estas empresas según Manual de comercio exterior (s.f.):

- El servicio de rampa, se encarga del parqueo de las aeronaves, carga y descarga de equipajes, limpieza de la aeronave y remolque de la aeronave.
- El servicio de carga, cumple la función de transportar carga vía aérea nacional o internacional, además se encarga de su almacenamiento en sus instalaciones cumpliendo con las regulaciones necesarias.
- El servicio al pasajero tiene la responsabilidad de representar a una aerolínea, ello implica servicio de check in y abordaje, supervisión de aerolíneas, cosas perdidas y dañadas; y realizar las operaciones de vuelo.
- El servicio de combustible, el cual se tiene que suministrar cumpliendo el reglamento de la DGAC para salvaguardar la seguridad de la aeronave y de todos los usuarios que se encuentran en el aeródromo.
- Prestación de equipos de apoyo terrestre especializados en la recepción de la aeronave, el transporte de la aeronave, indumentaria reflectante para el personal y uso de equipos de protección de personal (EPPs).
- Servicio de seguridad, resguardan la seguridad e inspección de la aeronave.

1.2 Principales empresas del sector aeroportuario

En este sector aeroportuario, el Perú tiene 3 empresas representativas, las cuales se encargan de generar empleo a miles de personas y generar más movimiento en la economía peruana.

Estas 3 empresas son: Swissport Perú, Talma Servicios Aeroportuarios y Servicios Aeroportuarios Andinos (SAASA).

1.2.1 Swissport Perú

(Swissport, 2021) Es una empresa internacional nacida en Suiza que opera en Perú líder a nivel internacional en servicios aeroportuarios, tiene una larga trayectoria operando en 269 aeropuertos, 47 países y 6 continentes.

Su visión es “to be the aviation industry’s most trusted single-source ground services and cargo handling provider.” [Ser el único proveedor de servicios terrestres y manejo de carga más confiable de la industria de la aviación] (Swissport, 2021).

1.2.2 Talma Servicios Aeroportuarios

Empresa líder en el mercado aeroportuario peruano con más de 28 años de trayectoria con presencia en 20 aeropuertos del Perú brindando rapidez, seguridad y eficiencia a sus servicios.

Su estrategia principal es la diversificación de sus servicios para poder seguir expandiéndose a nivel internacional; entre la expansión que han tenido están presentes también en México, Colombia y Ecuador.

Su misión es “brindar una propuesta de valor integral de servicios aeroportuarios, que garanticen la eficiencia, la seguridad y la calidad requerida tanto para nuestros clientes como para nuestros colaboradores y reguladores” (Talma, 2021).

La visión que tiene Talma es “liderar el mercado de servicios aeroportuarios en Latinoamérica y ser reconocidos por nuestros altos estándares de seguridad, calidad y excelencia operacional” (Talma, 2021).

1.2.3 Servicios Aeroportuarios Andinos

SAASA es una compañía peruana perteneciente al grupo Andino Holding brindan servicios de rampa, carga y servicios a pasajeros. Se encuentran en cinco aeropuertos del Perú además del aeropuerto de Lima.

“Trabajamos con el compromiso de ser una propuesta única y diferente que cubra y se adapte a todas las necesidades logísticas de la industria aérea garantizando operaciones efectivas, ágiles y 100% seguras” (SAASA, 2021), es la misión de la empresa.

1.3 Descripción general de la experiencia profesional

La experiencia profesional de la investigadora parte con el cargo de agente de tráfico en el sector aeroportuario desde junio del 2019 hasta abril del 2020, cuya misión es estar más en contacto con el pasajero porque vela por las necesidades o dudas a lo largo del proceso del vuelo desde la llegada del pasajero al aeropuerto hasta el despegue del avión. Además, constante comunicación con sus compañeros ya que, se debe brindar la misma información al pasajero por cualquier miembro de la empresa.

Asimismo, se realiza trabajo de post vuelo donde se envía toda la información del vuelo, las ventas realizadas en el día, algún incidente con algún pasajero o cualquier actividad de la empresa planeada.

1.3.1 Actividad profesional desempeñada

Las actividades profesionales realizadas incluyen servicio al cliente en este caso al pasajero, desde que hacen el check in hasta su abordaje, también brindar la información necesaria para cualquier pasajero y adicionalmente asistir a pasajeros adultos mayores, infantes, menores de edad, mascotas a bordo o el transporte de un arma entre otros.

También se encargaba de las ventas de los productos de la empresa desde reprogramar vuelos perdidos hasta la venta de maletas, asientos o servicios adicionales, por ende, se realizaba el cuadro de caja diario y el envío de reporte mensual de ventas a Lima.

La investigadora realizó sus funciones y además estuvo encargada de un grupo de personas, guiando al personal nuevo, capacitándolos en sus funciones y en cursos adicionales, resolviendo problemas que se pueden presentar con los pasajeros y sobre todo mantener un ambiente laboral sano por medio de dinámicas y comunicación constante del personal.

1.3.2 Propósito del puesto

El puesto de agente de tráfico tiene como finalidad dar una excepcional atención al pasajero, informales siempre de su tarifa correspondiente y si esta no incluye algún producto comunicarle de la manera más amable posible que debe pagar por ese producto. Pero sobre todo el vuelo debe salir a tiempo sin ningún tipo de retraso a excepción de factores externos, para ello se debe dar constante capacitación a los agentes para cumplir con todos los protocolos y necesidades del cliente.

1.3.3 Producto o proceso que es objeto de informe

El informe se basará en la mejora del servicio al pasajero en el ámbito de pérdidas o daños de equipajes, por medio de una capacitación de cascada al personal de una estación (provincia) del Perú sobre el sistema de equipajes World Tracer. Para poder ubicarnos se explica de que se trata el sistema World Tracer, como era la situación antes de la implementación del sistema y como es la situación ahora con el uso de este sistema.

El sistema World Tracer es un software utilizado por las aerolíneas en todo el mundo, este programa se encarga de rastrear equipajes que se movilizan por todos los aeropuertos a nivel mundial, a través de múltiples códigos, pero solo si la aerolínea utiliza el software. Por ello si hay algún caso de pérdida o daño de equipajes, el pasajero informará sobre este incidente y la aerolínea hará el seguimiento debido para encontrar la solución.

Estos incidentes de pérdidas ocurren por varios motivos: que se haya etiquetado el equipaje para otro destino, no haber sido colocado en la aeronave a tiempo, haber quedado el equipaje varado en una conexión, ser colocado en otra aerolínea por error. Aquí es donde el software nos avisa si ha

sido extraviada por estos motivos, por consiguiente, es de mucha utilidad este sistema. En caso contrario no se haya encontrado el equipaje, puede deberse a otras causas que la aerolínea debe investigar.

En el caso ocurra algún daño de maleta también se debe ingresar al sistema y dar el seguimiento debido, esto ocurre por el mismo movimiento de la aeronave y también por las mismas personas que estivan las maletas.

En la aerolínea en donde la investigadora estuvo laborando, el software era muy obsoleto y bastante complicado, no había capacitadores que enseñaran este sistema de World Tracer, en caso hubieran se encontraban en la ciudad de Lima, por ello si se presentaban incidentes de este tipo en las provincias, se tomaba el caso por los agentes de tráfico de provincia y se enviaba la información recolectada para que Lima creara el caso en el software, lo que generaba mucha carga laboral para los agentes de Lima.

Con todos estos acontecimientos no existía un buen control en los incidentes por pérdidas o daños de equipajes, los agentes proporcionaban un mal servicio a los pasajeros afectados, se les brindaba información errónea sobre sus equipajes y sobre el método de recompensa.

Pasados unos meses la aerolínea compro un nuevo software de World Tracer, pero solo capacitó a un agente en cada provincia. Haciéndole en este estudio, seguimiento a una provincia en particular, sí hubo al inicio resultados favorables ya que la persona encargada cumplía con lo aprendido en la capacitación, pero cuando estaba ausente seguían los problemas con la atención al pasajero y con el ingreso de los casos al sistema.

Por este motivo, el agente desarrolló un plan para comenzar la capacitación de los demás agentes, de tal forma que los resultados favorables se vieran reflejados en todos los agentes de ambos turnos.

Para esta capacitación sobre el sistema World Tracer, se realizaron jornadas de una hora y media por 6 días, se elaboró el material necesario para los agentes, se prepararon dinámicas como juego de roles para representar casos y se ejecutaron pruebas demos para ingresar casos en el sistema de esta manera se familiarizan con el sistema.

1.3.4 Resultados Concretos logrados

Con las capacitaciones se ha conseguido principalmente:

- Una mejor atención al pasajero por parte de los agentes de la aerolínea ya que brindaban una mejor información sobre su equipaje al usuario.
- Una disminución del número de quejas de esta provincia (ver Anexo 1), solían realizarla por la página web, siendo los motivos: pérdida de equipajes o por incidentes en la atención recibida por el usuario. En el gráfico presentado (ver Anexo 2), se puede observar cómo estas cifras se van reduciendo.

- Menos recarga laboral para la sede Lima, ya que ahora la provincia por sí sola, podía hacerse cargo de los casos, darle el seguimiento respectivo hasta que el pasajero reciba su recompensa o se encuentre su equipaje.
- Se mantenía la recompra de pasajes con la aerolínea por parte de los usuarios afectados, quiere decir que a pesar de haber tenido este inconveniente los usuarios volvían a viajar con la aerolínea, pues la experiencia que tuvieron fue un poco desagradable, pero con la buena atención recibida se pudo resolver el problema y no se hizo una experiencia negativa para ellos. Todos estos datos se recolectaron por medio del método de observación y quiere decir que, por cada diez pasajeros con casos de equipajes, solo tres pasajeros retornaban a la aerolínea y ocurría la recompra (Ver Apéndice A).
- Se trata de sistematizar una estrategia de capacitación y consolidarla en aprendizaje, para beneficios y eficiencias de la empresa.





Capítulo 2

Fundamentación

Para fomentar el crecimiento de la empresa en cuanto a sus procesos, es importante brindar lugar al aprendizaje enseñanza, que la empresa estructura como parte de la formación en sus colaboradores. Para el sector aeroportuario, y propiamente la empresa, es de suma importancia la capacitación, ya que se rige por normas y protocolos, para resguardar la seguridad del usuario y la del colaborador. Además, en este capítulo establecer la teoría sobre los métodos utilizados, las herramientas complementarias con el aprendizaje, los objetivos, beneficios y por último la realización para la capacitación.

2.1 Capacitación

La definición de capacitación según Chiavenato (2009, pág. 322) es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

También se añade el concepto de capacitación según Siliceo (2004, pág. 25) como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Mondy y Noe (2005, pág. 202) señalan que, “la capacitación imparte a los empleados conocimientos y las habilidades necesarias para sus actividades actuales. Mostrar a un trabajador como operar un torno o a un supervisor como programar la producción diaria son ejemplos de capacitación”.

Maturana y Nisis explican:

La capacitación tiene que ver con la adquisición de habilidades y capacidades de acción en el mundo en que se vive, como recursos operacionales que la persona tiene para realizar lo que quiere vivir...La capacitación es un instrumento o camino en la realización de la tarea educacional. (1997, pág. 15).

Como lo exponen los autores la capacitación nace de una necesidad de la empresa, además es una manera para que el colaborador desarrolle nuevos conocimientos y habilidades, para su crecimiento profesional y personal. De esta forma el colaborador es importante para la empresa, ya que este mejorará en su puesto actual y por ende brindará beneficios a la empresa.

2.2 Métodos de Capacitación

En esta investigación se toman en cuenta algunos métodos que se utilizaron para capacitar al personal:

2.2.1 *Capacitación en el trabajo*

Para Gareiss (2001, como se citó en Mondy & Noe, 2005), es un enfoque informal que brinda a un empleado aprender sus funciones en la realidad, la clave es transferir este conocimiento de un

empleado altamente capacitado y experto en el tema hacia otro empleado que no posee este conocimiento, mayormente los supervisores desempeñan este rol.

2.2.2 Capacitación por computadora

Según Mondy y Noe (2005), el principal beneficio de esta capacitación es adaptarse al ritmo de la persona ya que, puede repetir el tema a tratar las veces que necesite, el programa de capacitación se puede realizar en un laboratorio de cómputo el cual se incluyen diferentes sistemas e idiomas, además se usa material audiovisual, gráficas o animaciones para tener un mayor beneficio de este método.

2.2.3 Programa de Aula

En este programa el instructor puede comunicar gran cantidad de información en un corto plazo, es muy eficaz este programa cuando se imparte a un pequeño grupo permitiendo la participación y asimismo el instructor utiliza equipo multimedia para un mayor entendimiento del grupo. (Mondy & Noe, 2005).

2.2.4 Capacitación cascada

Jacobo (2015) añade que, este modelo se imparte a grupos pequeños de personas y estas personas capacitarán a otro grupo pequeño de personas sobre los mismos conocimientos aprendidos y así sucesivamente al personal necesario.

El modelo cascada es de mucha utilidad para la organización ya que se trabaja en grupos pequeños y también es un método que genera ahorro a la empresa porque no se imparte a todos los trabajadores, pues se selecciona a un pequeño número de trabajadores y como explica el autor transmiten la información necesaria. La investigadora utilizó este modelo para capacitar al pequeño grupo de trabajadores a cargo, ya que, un instructor en la ciudad de Lima la capacitó con estos conocimientos previamente y también incluyó otros métodos mencionados.

2.3 Herramientas para la capacitación

2.3.1 Dinámica Grupal

Una buena dinámica grupal es una experiencia social de aprendizaje integral, en la que se conjugan aprendizajes de distinto orden y se propicia la transferencia de los aprendizajes a la práctica cotidiana. Es una experiencia grupal que dinamiza internamente a cada integrante, promoviendo introspección y reflexión (Banz, 2008, pág. 1).

Las dinámicas son necesarias para captar la atención del participante alejando el aburrimiento y estrés que puedan presentarse en el grupo.

2.3.2 Técnicas

2.3.2.1 Ejercicios de presentación. Gómez (2007) expresa que el instructor con este ejercicio extrae información importante sobre las interacciones y comunicación del grupo, se utilizan para aminorar al grupo; y se disminuya la tensión en el ambiente.

2.3.2.2 Juego de roles. Para la realización del proceso de capacitación se tomó en cuenta el método de juegos de roles haciendo una actividad dinámica y entretenida para los trabajadores. Según el blog Conduce tu empresa (2019) explica que el juego de roles es una dinámica grupal, mayormente utilizada en un proceso de selección o capacitaciones del personal, en la cual se representa una situación real y la persona debe actuarla poniéndose en lugar de un tercero.

2.3.2.3 Taller. Como expone La Dirección General del Bachillerato en el taller, “el instructor plantea un problema, por lo general correspondiente al ambiente real de trabajo, en donde los participantes deben aplicar los contenidos del evento para su solución” (2003, pág. 60).

Estas herramientas son muy útiles en la planificación de la capacitación se despierta el interés de los participantes, la investigadora teniendo conocimiento de estas herramienta realizó actividades rompe hielo y el juego de roles, se hizo un método muy dinámico para el proceso de capacitación en la empresa, sobre todo si los trabajadores son personas entre veinte y treinta y cinco años, ya que así mantienes la atención para que el tema en cuestión, sea más fácil de aprender con situaciones presentes en la vida diaria de los trabajadores con respecto a la atención al pasajero. Además, los talleres como son métodos didácticos para resolver problemas se incluyeron en el programa.

2.4 Objetivos de la capacitación

Se deben de tener objetivos claros para la realización de la capacitación, según Chiavenato son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en los puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la aptitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2009, pág. 324).

2.5 Beneficios de la capacitación

La capacitación trae consigo muchos beneficios para la organización y para los colaboradores, ya que es un elemento fundamental para el desarrollo, ya sea en lo personal o en lo profesional. Según Barrios (2012), nos dice que algunos de los principales beneficios son los siguientes:

1. Aumento de productividad y calidad de trabajo.
2. La rentabilidad de la organización incrementa.
3. Empleados con una alta moral en la organización.
4. Solución de problemas.
5. No hay necesidad de constante supervisión, por ende disminuye.
6. Prevención de accidentes en el área de trabajo de la organización.
7. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.

8. Mayor identificación del personal con la empresa.

Mitchell (1995) nos presenta los beneficios que la capacitación tiene para el personal son:

- Ayuda a la resolución de problemas y una mejor toma de decisiones del individuo.
- Crece la confianza, el punto de vista asertivo y el desarrollo del individuo.
- Mejor manejo de conflictos y tensiones.
- Crea líderes y hay una mejora comunicativa en la organización.
- Hay una mejor satisfacción de los trabajadores con su puesto laboral.
- Los trabajadores logran cumplir sus metas individuales.
- Logran un desarrollo en distintas áreas.
- La ignorancia y las inseguridades a la incompetencia individual desaparecen.

El aprendizaje en los colaboradores es de suma importancia y no solo se benefician ellos, sino que también las organizaciones, muchos lo ven como un gasto, pero a largo plazo es una inversión que ayuda a mejorar la productividad y rentabilidad de la organización. La investigadora al realizar esta capacitación mejoró el servicio al pasajero, logrando que los trabajadores al estar mejor informados, puedan realizar sus funciones a cabalidad y con pleno manejo de la información para brindar a los clientes, influyendo en sus niveles de motivación, sintiéndose mucha más confianza y seguridad para la resolución de problemas.

Además, como dice Barrios, reduce la necesidad de supervisión siendo un punto notable dentro de la organización, porque los trabajadores no necesitaban de sus superiores para realizar esta función en específica, por el contrario, ellos mismos la realizaban satisfactoriamente.

La capacitación aportó una estabilidad a la organización porque se redujeron las quejas y reclamos sobre equipajes. Por consecuencia, no perdió muchos usuarios, sino que contribuyó a fidelizarlos con la empresa (recompra).

2.6 Planeación de la capacitación

La planeación a seguir para Hinrichs (como se citó en Chiavenato, 2009) es la siguiente:

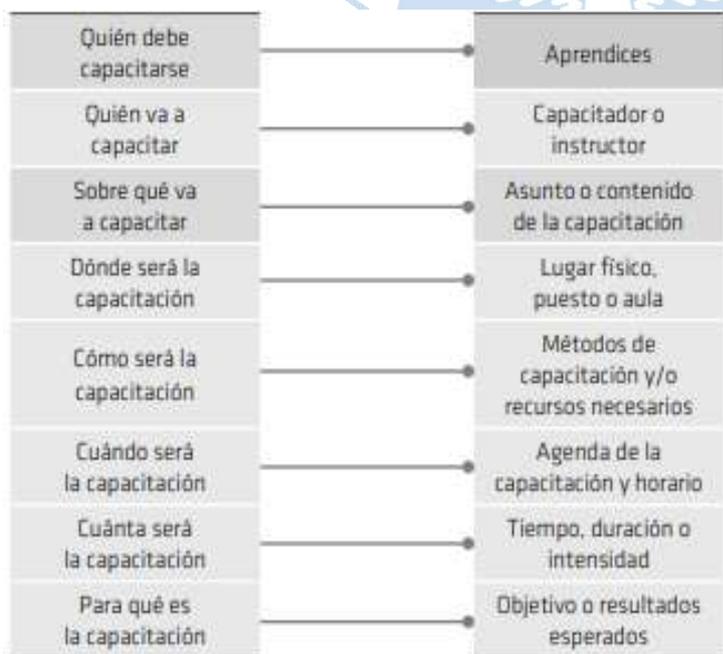
1. Atender una necesidad específica.
2. Definición clara del objetivo.
3. División del trabajo mediante módulos, cursos o programas.
4. Determinar el contenido de la capacitación
5. Seleccionar los métodos de capacitación y la tecnología.
6. Recursos necesarios para la capacitación, como el tipo de capacitador, recursos audiovisuales, materiales, etc.
7. Definir el grupo a capacitar tomando en cuenta:
 - a. El número

- b. El tiempo disponible
 - c. Grado de habilidad, conocimientos y aptitudes.
 - d. Conducta personal
8. Lugar donde se llevará a cabo la capacitación.
 9. Tiempo y horario de la capacitación.
 10. Deducir el costo-beneficio de la capacitación.
 11. Control y evaluación de los resultados con la finalidad de revisar algunos ajustes para mejorar su eficacia.

Además para planear una capacitación deben estar presentes los puntos más importantes para ejecutarla como se observa en la figura 1. Al iniciar con una capacitación se ve primero una necesidad en la organización para resolver una problemática, identificado este primer paso se empieza la planeación sobre el tema a tratar en la capacitación tal y como lo explica Chiavenato. Para esto la investigadora tomó en cuenta estos pasos, para planificar una guía, utilizada para todo el proceso de capacitación y por este motivo mejorar los resultados en la organización.

Figura 1

Puntos principales de un programa de capacitación



Nota. Adaptado de Administración de recursos humanos (pág.331), por I. Chiavenato, 2009, McGraw Hill Educación.



Capítulo 3

Aportes y desarrollos de experiencia

En este capítulo se relata con más detalle sobre la experiencia laboral de la autora en el sector aeroportuario, cuando se realizó el programa de capacitación en la organización.

3.1 Aportes

3.1.1 Desarrollo de Capacitaciones

Para la realización del programa de capacitación, se tuvo en cuenta las continuas quejas que había con respecto al tema de equipajes, pero, sobre todo, al mal servicio que recibían los pasajeros por parte de los trabajadores en estas situaciones. Aun cuando la investigadora recibió la necesaria capacitación sobre el sistema en la ciudad de Lima, sin embargo, cuando ella no estaba realizando esa función por distintos motivos, los demás trabajadores no desempeñaban un buen trabajo o dependían de otros para ejecutarla.

De esta manera, la investigadora observó una necesidad muy importante de desarrollar un programa de capacitación para contribuir a una mejora en el servicio al cliente, mayor productividad y motivación para los trabajadores con problemas sobre equipajes y una disminución en las quejas para la empresa en provincia. En la Tabla 1 se presentan los elementos principales que se tuvo en cuenta para realizar la capacitación.

Tabla 1

Elementos principales para la capacitación

| Nombre de la capacitación | Nombre de la capacitadora | Fecha de capacitación | Total de horas | Material |
|---------------------------|----------------------------------|--|----------------|--|
| Sistema World Tracer | Marlee Isabel Aquino Chuquicusma | 9 de setiembre- 14 de setiembre del 2019 | 9.5 horas | Uso de diapositivas, proyector y laptops |

Nota. Elaboración propia para fines del TSP

Los objetivos para esta capacitación fueron:

- Aprender el uso del sistema World Tracer por parte de los trabajadores.
- Realizar rotaciones en el puesto de encargado de equipajes.
- Mejorar la seguridad de los trabajadores ante estos casos, para lograr una mayor productividad en la empresa y disminución de las constantes quejas.

Se realizó una capacitación cascada porque, la instructora va a impartir el conocimiento aprendido en una capacitación anterior, a todo el equipo conformado por ocho trabajadores.

Para llevar a cabo esta planificación se ejecutó una capacitación en el trabajo, ya que era el lugar más factible, siendo un método más informal y con menos coste para la empresa, se ejecutó un

programa para el aula ya que era un grupo pequeño, se hizo a manera de exposición, dinámicas grupales, participaciones en el aula, simulaciones con computadoras.

Se expuso toda la información que estaba especificada en el programa, los tipos de herramientas que se utilizaron como, dinámicas de presentación, juegos de roles y talleres; permitiendo un mejor entendimiento del aprendizaje ya que al ser adultos jóvenes y al estar bajo estrés se capta mejor su atención.

La capacitadora preparó todo el material y los recursos que se iba a utilizar como, medios multimedia, fichas o láminas para los trabajadores; y las computadoras a utilizar para los talleres los brindó la organización. Se buscó un horario donde los trabajadores estuvieran disponibles de lunes a sábado, luego se hizo todo el cronograma de los seis días que duraba la capacitación (ver apéndice B) y se procuró que las sesiones no fueran extensas.

Se presentó la fecha de capacitación, las horas estimadas, el costo de la capacitación a los jefes y lo aceptaron ya que solo iban a costear los pasajes de los trabajadores que tenían libre el día de la capacitación y material de oficina ellos lo proporcionaban (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Planificación de la capacitación

| N° Días | Fecha | Nombre del tema a tratar | Número de participantes | N° de horas estimadas | Monto de inversión |
|---------|------------|--|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 9/09/2019 | Teoría sobre equipajes, códigos, duración, costo de recompensa | 8 | 1.5 | Entre 10 a 20 soles |
| 2 | 10/09/2019 | Teoría sobre equipajes, códigos, duración, costo de recompensa | 7 | 1.5 | Entre 10 a 20 soles |
| 3 | 11/09/2019 | Sistema World Tracer | 8 | 1.5 | Entre 10 a 20 soles |
| 4 | 12/09/2019 | Sistema World Tracer: Casos. | 8 | 1.5 | Entre 10 a 20 soles |
| 5 | 13/09/2019 | Dinámicas de role play para servicio al cliente | 8 | 2 | Entre 10 a 20 soles |
| 6 | 14/09/2019 | Evaluación del sistema | 8 | 1.5 | Entre 10 a 20 soles |

Nota. Elaboración propia para fines del TSP

La ejecución del programa de capacitación fue muy beneficioso para la empresa y para los trabajadores porque:

- Redujo la carga laboral para Lima y para la capacitadora porque, todos estaban muy bien capacitados para realizar estas funciones.
- Se produjo mayor productividad en la empresa por parte del personal, ya que el porcentaje de quejas se redujo.
- Los trabajadores realizaban esta función motivados y sin inseguridades para resolver problemáticas con los casos de equipajes.
- Como hubo buenos resultados los trabajadores quieren seguir mejorando como profesionales y seguir capacitándose en otros ámbitos.

3.2 Desarrollo de experiencias.

Al iniciar en el puesto de trabajo en junio del 2019, se tenía toda la motivación para empezar en la vida laboral de la mejor manera, pero la falta de experiencia influía en la inseguridad para dar un buen servicio al cliente. Fueron cambiando con el transcurso del tiempo estas dificultades, logrando que la supervisora confiará en la investigadora como profesional y como persona. Resaltando la entrega en el trabajo, la responsabilidad y la buena relación con los clientes que tenía.

Por lo tanto, meses después la supervisora la envió a una capacitación sobre el sistema World Tracer, la cual se dictaba en Lima; era una capacitación para supervisores, pero al estar de licencia confió en ella para recibir esta capacitación.

Regresando de la capacitación se hicieron todos los cambios en el manejo del área equipajes, al inicio todo iba saliendo muy bien, pero fue algo muy efímero ya que, cuando no estaba la encargada del área, los demás agentes no sabían cómo manejar este tipo de casos pues eran muy dependientes. Esto representaba un gran problema ya que la supervisora siempre tenía encargados para distintas funciones y generaba que los trabajadores no respondan por sí solos, esperaban a la supervisora para su intermediación. Pero en esta área, hubo un factor determinante para realizar el programa de capacitación; las quejas sobre equipajes y llamadas de atención seguían perjudicando a la estación de provincia a nivel nacional.

Esto ocurría porque los agentes brindaban un mal servicio al pasajero, por falta de conocimiento del sistema y la información a comunicar al cliente, no había un interés de ayuda al pasajero, generando quejas constantes en la web de la aerolínea, por las razones mencionadas.

Al inicio se presentó la idea a la supervisora de la aerolínea para iniciar las capacitaciones, pero por falta de tiempo y su licencia se descartó, luego la idea se presentó al jefe de estación quien dio su aprobación para este programa.

Lo más difícil fue encontrar el horario adecuado, ya que, el trabajo de aeropuerto es demandante y a todas horas, pero se consiguió un espacio para el programa, otra dificultad fue la actitud de los trabajadores porque lo veían como pérdida de tiempo.

Se había realizado toda la planificación, los costes y los materiales a utilizar, se expuso al jefe como se iban a llevar a cabo este aprendizaje y que beneficios traería a la sucursal de la empresa y se dio el visto bueno para empezar con las capacitaciones.

La capacitación proporcionó los resultados esperados, porque se planeó un proceso para atraer la atención del trabajador, motivarlos a querer aprender sobre este sistema y aumentó su disposición para continuar asistiendo las siguientes fechas.

Finalizadas las sesiones de aprendizaje y para comprobar que habían funcionado, por un corto periodo se supervisaba la atención al cliente que brindaban para estos casos por parte de la encargada y solo intervenía cuando era necesario. Los trabajadores lograron tener una gran confianza y seguridad, para enfrentar estas situaciones y siempre encontraban la manera de ayudar al cliente para, disminuir el disgusto del pasajero y convertirlo en una experiencia agradable.

A inicios del año 2020, se recibieron las felicitaciones para la estación de provincia, ya que el porcentaje de quejas había disminuido considerablemente, lo que demostraba un gran manejo en el área y del pasajero. En este punto cualquier trabajador podría ser el encargado del área de equipajes porque todos hacían muy bien esta función y es el propósito que se quería lograr, una rotación de encargados en el área de equipajes, contribuyendo así a replicarse este proceso en otras áreas de la organización.

Conclusiones

- La capacitación es fundamental para la organización porque, brindó solución a una problemática en el área de servicio al cliente y equipajes, ayudando a los trabajadores a resolver problemas de los clientes y mejorar la productividad de la empresa.
- Es importante identificar las necesidades de capacitación de la empresa para estructurar programas, así contribuir con el objetivo logrando beneficios cualitativos y cuantitativos. No realizar capacitaciones innecesarias, sin una clara identificación de problema, porque solo llevaría a desperdiciar el tiempo de la empresa y de los trabajadores.
- Identificar personal dentro del equipo de trabajo con las competencias para la realización de capacitaciones, como en este caso lo realizó la investigadora. De manera que cuenten con personas que desempeñen además la función de formación para que, los trabajadores se sientan identificados y motivados con la empresa, ayudando a mejorar su calidad de trabajo y también como profesionales.
- El programa de capacitación, influenció en la mejora del clima laboral en la organización por presentar el aprendizaje, con actividades diversas que generaron buenas relaciones entre trabajadores como las dinámicas grupales, que no solo ayudaron a una buena captación del tema a tratar en las capacitaciones, sino que logró mejorar la comunicación con todo el equipo.
- Los niveles de quejas de la aerolínea, empezaron en un 71% en el bimestre de mayo/Junio del 2020 y llegaron a disminuir hasta alcanzar un 36% en el bimestre de enero/febrero del 2020. Reflejando en los datos una productividad de los trabajadores de la organización.
- Hay una redistribución de tareas por parte de los trabajadores en esta área de equipajes gracias a la capacitación.



Recomendaciones

- Se sugiere desarrollar un plan de capacitaciones dentro de un mediano plazo. Se evidenció que solo los encargados de áreas manejaban toda la información por esta razón, los trabajadores no sabían en su totalidad las funciones de las otras áreas, dificultando la comunicación y la posibilidad de desempeñarse en otras tareas.
- Se sugiere a la empresa ofrecer un incentivo como descuento a aquellos pasajeros que habían tenido problemas de equipaje, donde fue solucionado por la atención del personal de la aerolínea, y habían vuelto a viajar, con la finalidad de generar fidelización aún más con la empresa.
- Continuar con la evaluación y llevar un control mensual de todos los casos (quejas), revisarlos y ver si se solucionaron con una recompensa o por otro medio, para finalmente cerrarlos en el sistema.
- A partir de la propuesta desarrollada, continuar generando planes de capacitaciones anuales y semestrales, acorde a la necesidad o problemática.





Lista de referencias

- Andinos Servicios Aeroportuarios. (2021). SAASA. <https://saasa.com.pe/nosotros.html>
- Banz, C. (2008). *Las dinámicas grupales: Una técnica de aprendizaje*. https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/55550/Formacion_Integral%2006.pdf?sequence=1
- Barrios, Y. (31 de Julio de 2012). *Pymempresario*. Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México
- Conduce tu empresa. (13 de Mayo de 2019). Recuperado de <https://blog.conducetuempresa.com/2012/08/role-playing-dinamica-para-la-seleccion.html>
- Dirección General del Bachillerato. (2003). *Compendio de técnicas grupales para el trabajo escolar con adolescentes*. https://www.uaem.mx/sites/default/files/facultad-de-medicina/descargas/compendio_tecnicas_grupales.pdf
- Gómez, M. D. (2006). *Manual de Técnicas y Dinámicas*. <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/02/zManual-de-Tecnicas-y-Dinamicas.pdf>
- Jacobo Mollinedo, P. M. (2015). *Diseño de una capacitación en gestión de calidad para hoteles de Quetzaltenango*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Mariano Galvez de Guatemala]. <https://glifos.umg.edu.gt/digital/90626.pdf>
- Manual de comercio exterior (s.f.). *El aeropuerto y los servicios aeroportuarios*. Recuperado de <https://www.manualdecomercioexterior.com/2018/03/el-aeropuerto-y-los-servicios.html>
- Maturana, H., & Nisis, S. D. (1997). *Formación humana y capacitación*. Chile
- Mitchell, G. (1995). *Manual del capacitador*. México D.F.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de los recursos humanos*. México
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. México
- Swissport. (2021). <https://www.swissport.com/>
- Talma Servicios Aeroportuarios. (2021). https://www.talma.com.pe/nosotros_inner.php?seccion=mision_vision_valores



Apéndices





Apéndice A. Promedio de pasajeros fidelizados

| Meses | Casos de equipajes | Recompra |
|-----------------|--------------------|----------|
| Setiembre | 7 | 0 |
| Octubre | 9 | 3 |
| Noviembre | 9 | 4 |
| Diciembre | 13 | 2 |
| Enero | 11 | 5 |
| Febrero | 10 | 3 |
| Promedio | 10 | 3 |

Nota. La tabla representa el promedio de pasajeros fidelizados por cada caso de equipajes, por eso con cada 10 casos de equipajes solo 3 clientes hacen la recompra. Elaboración propia para fines del TSP.



Apéndice B. Programa de capacitación por sesiones

| Horario | Día 1 | | Día 2 | | Día 3 | | Día 4 | | Día 5 | | Día 6 | |
|-------------|---|-----------------------------------|---|-------------------------|--|--|--|--|---|---|---|---------------------------------------|
| | Actividad | Exposición, Dinámica grupal. | Actividad | Exposición y dinámica. | Actividad | Exposición, dinámica y simulación. | Actividad | Dinámica, aplicativa y simulación. | Actividad | Dinámicas, simulaciones | Actividad | Aplicativa y dinámicas |
| | Recursos | Uso de Material Visual y láminas. | Recursos | Uso de material visual. | Recursos | Uso de material visual y uso de computadoras | Recursos | Uso de computadoras y material visual. | Recursos | Uso de instalaciones del aeropuerto y computadoras. | Recursos | Uso de computadora y material escrito |
| 11:30-11:40 | Presentación del instructor y realización de una dinámica para romper el hielo. | | Pequeña dinámica para empezar con la programación del día (Hacer ejercicios de relajación). | | Pequeña dinámica para empezar con la programación del día (Hacer ejercicios de relajación). | | Pequeña dinámica para empezar con la programación del día (Hacer ejercicios de relajación). | | Pequeña dinámica para empezar con la programación del día (Hacer ejercicios de relajación). | | Pequeña dinámica para empezar con la programación del día (Hacer ejercicios de relajación). | |
| 11:40-12:15 | Explicar sobre el tema World Tracer, breve información del programa. | | Terminar de explicar el tipo de maletas y sus códigos. Hacer ejercicios. | | Explicación sobre el sistema World Tracer las funciones principales y las más usadas. | | Repaso sobre las funciones del sistema y formación de parejas para los casos a tratar. Empezamos con casos de pérdidas de maletas. | | Explicar sobre los distintos juegos de Role Play se realizarán, con las diferentes situaciones a dramatizar (Hacer grupos). | | Realizar pequeña evaluación sobre el sistema World Tracer con diferentes casos. | |
| 12:15-12:25 | Break | | Break | | Break | | Break | | Break | | Break | |
| 12:25-12:40 | Explicar tipo de casos que existen y sus códigos respectivos. | | Explicar el proceso del caso, que debe decir el agente al pasajero, tomar datos del pasajero, post seguimiento. | | Seguir con explicación del sistema World Tracer. | | Seguimos con casos de daños de equipajes, sobranes, merma entre otros. | | Comenzar con la situación 1: Pérdida de equipajes | | Transmitir las correcciones de la evaluación. | |
| 12:40-12:55 | Exponer sobre el tipo de maletas que existen y sus respectivos códigos. | | Finalizar con tipos de recompensa y tiempo de espera. | | Uso de computadoras para la comprensión de las principales funciones del sistema en los agentes. | | Finalizamos con la explicación para hacer match con otras estaciones nacionales e internacionales. | | Seguir con la situación 2: Daño de maleta | | Realizar preguntas sobre la atención al pasajero en cualquier caso. Serán al azar. | |
| 12:55-13:00 | Dudas o preguntas y despedida. | | Dudas o preguntas y despedida. | | Dudas o preguntas y despedida. | | Dudas o preguntas y despedida. | | Finalizar con la situación 3: sobrante de equipajes. | | Despedida y agradecimiento. | |

Nota. El cuadro explica detalladamente las actividades a realizar cada día de capacitación. Elaboración propia para fines del TSP

| Horario | Día 1 | | Día 2 | | Día 3 | | Día 4 | | Día 5 | | Día 6 | |
|-------------|-----------|-----------------------------------|-----------|-------------------------|-----------|--|-----------|--|-----------|--|-----------|---------------------------------------|
| | Actividad | Exposición, Dinámica grupal. | Actividad | Exposición y dinámica. | Actividad | Exposición, dinámica y simulación. | Actividad | Dinámica, aplicada y simulación. | Actividad | Dinámicas, simulaciones | Actividad | Aplicativa y dinámicas |
| | Recursos | Uso de Material Visual y láminas. | Recursos | Uso de material visual. | Recursos | Uso de material visual y uso de computadoras | Recursos | Uso de computadoras y material visual. | Recursos | Uso de instalaciones del aeropuerto y computadoras. | Recursos | Uso de computadora y material escrito |
| 13:00-13:25 | | | | | | | | | | Dar la retroalimentación a los agentes y pedirles que ingresen al sistema los casos. | | |
| 13:25-13:30 | | | | | | | | | | Dudas o preguntas y despedida. | | |

Nota. El cuadro explica detalladamente las actividades a realizar cada día de capacitación. Elaboración propia para fines del TSP





Anexos





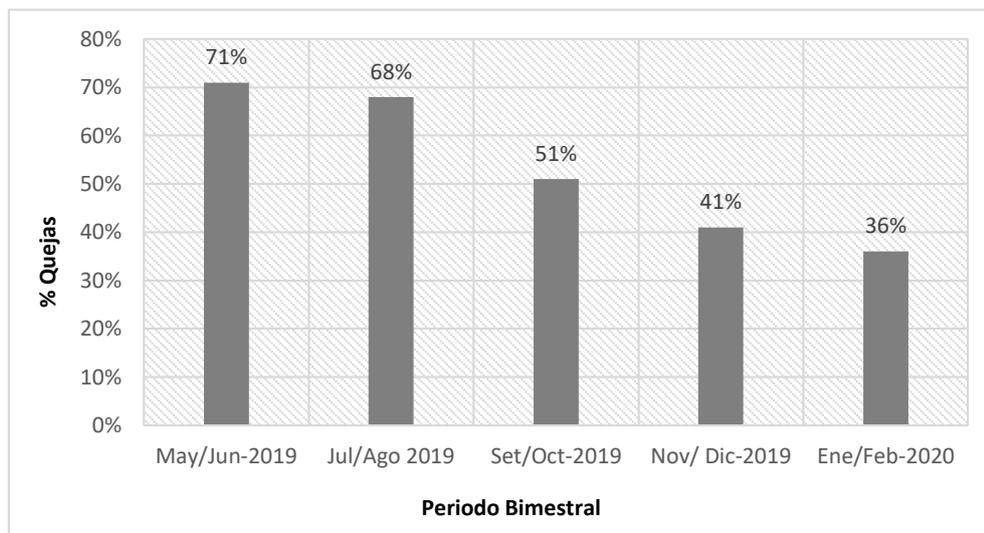
Anexo 1. Tabla de porcentaje de quejas por bimestre

| Periodo bimestral | % Quejas |
|-------------------|----------|
| May/Jun-2019 | 71% |
| Jul/Agos-2019 | 68% |
| Set/Oct-2019 | 51% |
| Nov/Dic-2019 | 41% |
| Ene-Feb-2020 | 36% |

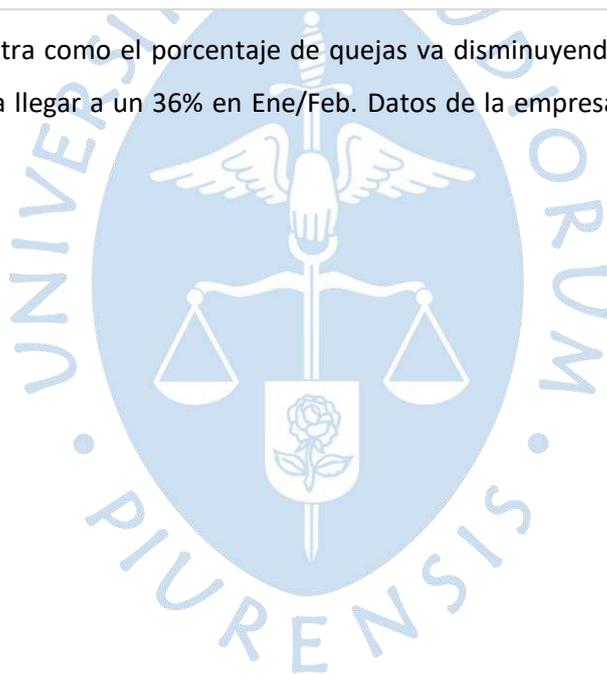
Nota. Datos de la empresa del sector Aeroportuario (2020)



Anexo 2. Gráfico de porcentaje de quejas por bimestre



Nota. El gráfico demuestra como el porcentaje de quejas va disminuyendo en cada bimestre desde May/Jun con 71%, hasta llegar a un 36% en Ene/Feb. Datos de la empresa del sector aeroportuario (2020)



Anexo 3. Currículum vitae**Marlee Isabel Aquino Chuquicusma**

Egresada de Administración de empresas
UNIVERSIDAD DE PIURA – CAMPUS PIURA

Fecha de Nacimiento: 21/11/1995

DNI: 70057773

Celular: 969601010 / Teléfono fijo: 073 351652

Email: marlee9521@gmail.com

**PERFIL**

Interés en encontrar nuevas oportunidades laborales en el campo de servicio al cliente y Marketing, capaz para adaptarme al entorno, versatilidad en el aprendizaje. Me gusta estar atenta a los detalles ya que hacen la diferencia en cualquier ámbito laboral, para que con el equipo se pueda llegar a la meta.

ESTUDIOS

2013– 2018 **Universidad de Piura**

- Egresada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Carrera de Administración de Empresas

EXPERIENCIA PRE-PROFESIONAL

Junio 2019 – Abril 2020 **Talma Servicios Aeroportuarios – Agente de trafico Sky Airlines.**

- Proporcioné un nivel excepcional de servicio a cada cliente desde el check-in hasta el embarque, escuchando las distintas dudas que tenían respondiendo a sus preguntas sobre el vuelo, solucionando cualquier incidente en la experiencia de viaje del cliente.
- Manejo de la data y reportes de pasajeros de Piura a Lima sobre algún incidente; encargada de la logística para alguna contingencia que suceda en el vuelo.
- Dirigí a un equipo de empleados, supervisando que todos cumplan con los procesos en un vuelo, solucionando problemas que surjan en un turno o percances con los clientes.
- Encargada de caja chica y ventas de productos de la aerolínea, promocionar las nuevas rutas de la aerolínea y sus hot sales.

Agosto 2018- Noviembre 2018 **Mantenimiento Industrial y Servicios Generales Claudio E.I.R.L.**
(Prácticas pre-profesionales).

- Manejo y control de la caja chica de la empresa, además controlar las horas del personal entrada y salida en algunos casos calcular horas extras del personal.
- Ver órdenes de compras a los proveedores y su respectivo pago.

Marzo 2018 – Mayo 2018 **Gobierno Regional Piura – Área de Recaudación (Prácticas pre-profesionales)**

- Organización y foliación de documentación administración. Implementación de la información en el sistema informático. Realizar el proceso de cobranza derivadas de multas o cobranzas administrativas.

Diciembre 2016 – Marzo 2017 **Mount Olympus Resort (USA) – Front desk. Servicio al cliente.**

- Participación como parte del equipo de servicio al cliente del hotel en Front desk (recepción), Servicio al cliente en reservaciones por teléfono y a través de la web.

- Además tener contacto de cerca con los clientes para atender sus necesidades. Adicionalmente utilice la caja para pagos que tenían los clientes.

IDIOMAS

- **Inglés avanzado** (oral y escrito). Centro de Idiomas Universidad de Piura

INFORMÁTICA

- **MS Office**. Manejo intermedio de Excel. Universidad de Piura.

SEMINARIOS Y CURSOS

- Noviembre 2018 – Curso de Bloomberg, “Bloomberg Markets Concepts”
- Agosto 2018 – Seminario Taller, “Competencias en la Gestión de la Pyme”

